

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级 _____

学 号: X0015091

UDC _____

学 位 论 文

T 公司关系营销研究

Study about Relationship Marketing of Company T

林 孔 周

指导教师姓名: 孟 林 明 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2002 年 11 月

论文答辩日期: 2002 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2002 年 11 月

论 文 摘 要

输变电设备的市场形势，就其需求总量而论，今后五年仍将是一个平稳增长趋势。这两年输变电设备市场始终保持着与国民经济生产总值（GDP）相近的增长速度，即7%—8%的增长率，数据证明该行业是有增长，有效益的行业。这几年的市场局面是：外资进入、新兴的民营企业的崛起、原有老牌的国有企业，形成了三大板块的激烈竞争态势。因此，T公司必须分析自己的形势，扬长避短，方可在激烈的市场竞争中发展壮大。

本文通过查阅大量的资料，运用现代企业管理知识，并结合个人工作经验，对T公司的营销策略进行分析，提出适合T公司的营销理念，谨借此指导公司的各项工作，提升公司的竞争力。

本文共分四部份：

第一章：通过对T公司现状的调查研究，分析竞争者及产品的市场前景，虽然T公司所处行业市场前景较为理想，但市场竞争也非常激烈，公司为了生存与发展应推行关系营销。

第二章：简要介绍了关系营销理论。

第三章：通过T公司三个实际案例，说明T公司在不同市场执行不同的营销策略所取得的不同结果：交易营销——导致公司市场丧失，关系营销——发展、巩固了市场。

第四章：根据T公司的实际情况，本文提出T公司关系营销策略应从六个方面着手：重塑企业文化、推行内部营销机制、调整激励措施、建立质量和品牌优势以树立企业市场形象、加强与供应商的合作关系、推行客户关系管理。

关键词：T公司；关系营销；研究。

Abstract

The market situation of transmission & transformation equipment, as far as the general demand is concerned, will still has a smooth increasing tendency in the coming five years. It's increase speed is similar to that of GDP, that is to say, the increasing rate is 7%~8%. Figures proved that this trade is an increasing & profitable one. The market circumstance of these years is: foreign corporations come into China's market, the newly & developing private enterprises' rising, plus old-line government owned enterprises, come into being three great forces' intense competition state. In order to develop & go into grandness in the intense market competition, Company T should analyze its own situation and fully bring into playing it's advantage and avoiding it's inferior position.

Through consulting a great deal of materials, exercising modern enterprise administration knowledge, combining with personal working experience, this paper analyses the marketing policy of Company T, bringing forward managing concept suiting Company T, hopes that it may guide every pursuit of company & advance company's competitive capacity.

This paper consists of four parts:

Chapter 1: Via investigating present situation of Company T and analyzing competitors & market foreground of product, consider that although the market profound of this trade Company T belonged to is ideal, the market competition is pretty intensive, in order to survival & development, company should pursue Relation Marketing.

Chapter 2: Introduce the theory of relation marketing briefly.

Chapter 3: Via three practical cases of Company T, which explains different results acquired by Company T in different markets: Transaction marketing—resulting in the company's markets deprived of; relationship marketing—develop & consolidating the market.

Chapter 4: According to practical instance of Company T, this paper brings forward that Company T should embark from six aspects to carry out relation marketing: Re-establish the civilization of enterprise, pursue interior marketing mechanism, adjust economic policy, build up the superiority of quality so as to create the enterprise market image. Strengthen the cooperation with suppliers, pursue the administration of customer's relationship.

Key words: Company T; relationship marketing; study.

目 录

前言	1
第一章 T 公司营销分析	2
一、T 公司简介	2
二、T 公司竞争者分析	5
三、营销策略存在问题	6
四、T 公司产品市场前景	10
第二章 关系营销理论基础	12
一、关系营销定义及与交易营销的区别	12
二、关系营销涉及的六个子市场	13
三、关系营销误区	14
第三章 案例及分析	17
一、T 公司败走广东市场	17
二、上海市场从无到有直至今日成为最重要的市场之一	21
三、杭州武林变电站事故危机处理	29
第四章 T 公司关系营销策略	33
一、重塑企业文化	33
二、内部市场营销	34
三、调整激励措施	36
四、建立质量和品牌优势以树立企业市场形象	38

五、加强与供应商的合作关系·····	39
六、推行客户关系管理·····	40
参考文献·····	43
后记·····	46

前 言

在 20 世纪 90 年代，关系营销得到越来越多的关注。关系营销以系统论为基础，将企业置身于社会经济大环境中来考察企业的市场营销活动，认为企业营销是一个与消费者、竞争者、供应商、经销商、政府机构和社会组织等发生互动作用的过程，正确处理与这些个人和组织的关系是企业营销的核心，是企业成败的关键。关系营销将建立与发展同相关个人及组织的关系作为企业市场营销的关键变量，把握住现代市场竞争的特点。

T 公司是一家老牌国有企业。20 世纪 80 年代是商品短缺的时代，T 公司已率先从国外引进先进的加工设备及技术，使其产品的质量、性能得到极大的提高，处于当时行业的领先地位，也赢得了市场的赞誉。但到了 20 世纪 90 年代中后期，随着国外产品的不断涌入，国内新兴民营企业的崛起，以及其它老牌国营企业通过技改以提高产品质量及性能等，T 公司产品的领先地位丧失，生存与发展受到一定威胁。所以，及时制定行之有效的营销策略已迫在眉睫。

本文通过总结 T 公司营销工作的成功经验与失败教训，并运用现代企业管理理论，制定出以关系营销理论为基础的营销策略，旨在促进 T 公司发展壮大。

第一章 T 公司营销分析

一、T 公司简介

T 公司是一家组建于 1995 年并于 1997 年上市的国有控股公司，其前身是福州三家生产输变电设备的老牌国有企业。资产总额 51200 万元，其中流动资产 31523 万元，长期投资 2475 万元，固定资产 15730 万元，注册资本为 10540 万元。员工总数 1289 人，其中工程技术人员 467 人，高级工以上人数 505 人，2001 年销售收入近 5 亿元。

公司为了提高产品工艺、技术水平，在近几年技术改造期间，共投资 1.9 亿元从欧洲、美国、日本等发达国家引进板材加工数控剪、冲、弯设备，硅钢片纵横生产线、环氧压力浇注生产线、变压器波纹油箱自动焊接生产线、数控静电喷漆、喷粉生产线、电镀生产线、低频电热真空干燥炉、焊接机械手、精密数控机床、加工中心等关键工序生产线与设备以及测试仪器设备。从根本上改变了落后的传统工艺手段。公司还将计算机广泛应用于企业的辅助管理、设计和制造。先后引进美国四班公司的制造资源软件 MRP II 和美国 EDS 公司的 CAD/CAM/CAE 软件 UG II。成为全国同行业中加工工艺先进的企业，是国家经贸委、国家税务总局、海关总署三个部门批准建立的全中国同行业第一家国家级企业技术中心。

公司通过技术、装备的引进，使部分产品达到或接近国际当代水平。国家的许多重点工程曾先后选用 T 公司产品，如北京亚运会总枢纽工程、北京民航大楼、国家高能物理研究所、深圳、珠海、广州白云、福州国际机场、西昌卫星发射中心等。产品销售覆盖全国并远销海外，企业连续 10 年被福州市人民政府授予“重合同，守信用”单位，还先后获得《全国高压开发行业标兵》、《全国变压器行业标兵》、《全国企业整顿先进单位》、《国家专利试

点企业》、《国家一级计量单位》、省《技改进步先进企业》等荣誉称号。

1、组织结构

公司以总经理负责制，下设开关事业部、变压器事业部、营销公司，以及其它相关职能部门，采用直线职能制管理，事业部负责日常生产，及执行公司制定的新产品研发计划，产品销售全部归营销公司执行。组织结构图(图 1-1)

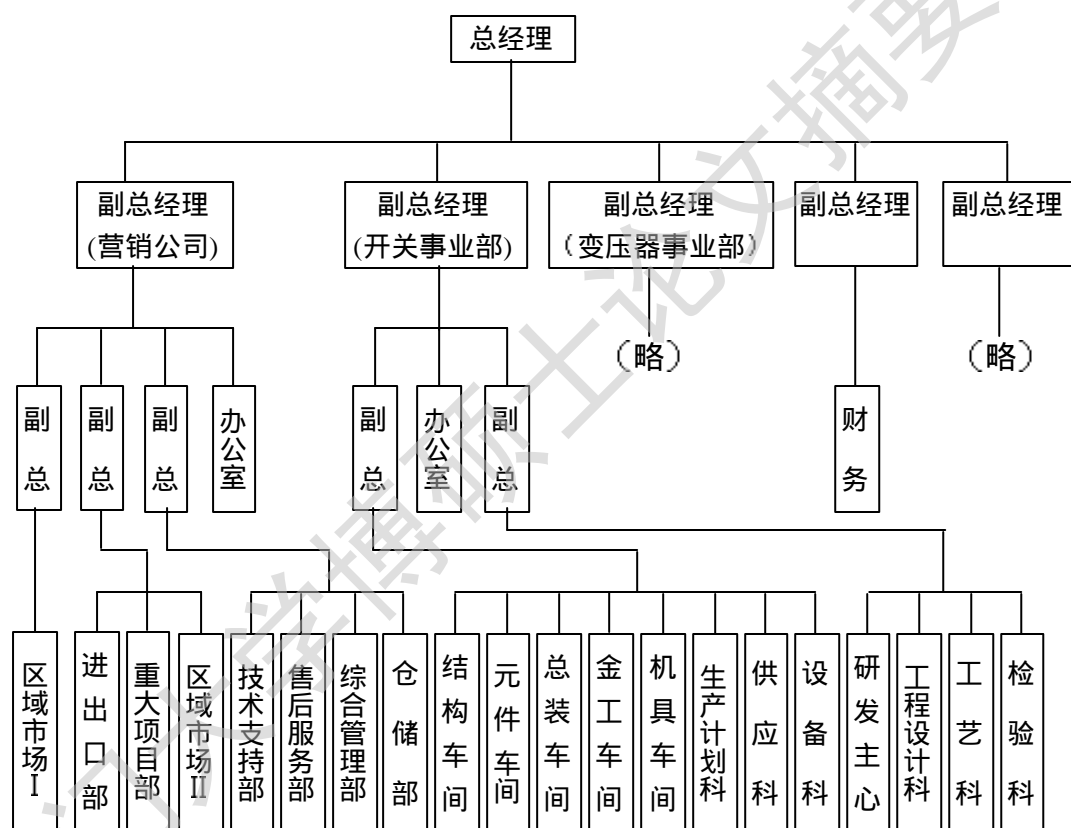


图 1-1 T 公司组织结构

2、主要产品及其市场分布

(1) 主要产品

T 公司主要产品有高低压开关柜及其它元器件和变压器两大类 21 个系列的主导产品，具体有 110KV 及以下油浸变压器，35KV、10KV、6KV 干

式变压器, 35KV 铠装式开关柜、移开式开关柜、10KV 中置式开关柜、落地式开关柜、35KV 及 10KV 真空断路器、SF6 断路器、低压式开关柜以及各种元器件。其中变压器类产品有 4 项达到国家水平, 1 项达到国内先进水平; 开关类产品有 6 项达到国际先进水平, 7 项达到国内先进水平。

(2) 产品市场分布

表1-1 2000年行业市场分布

行 业	电力系统	石化	冶金	市政工程	房地产	其它	总计
销售(万元)	25430	4760	2260	2380	5040	3630	43500
百分比(%)	58.46	10.94	5.20	5.47	11.59	8.34	100

资料来源：企业内部资料

表1-2 2000年区域市场分布

地 区	福建	上海	北京	浙江	江苏	山东	新疆	广东	其它	总计
销售量(万元)	18570	9460	2100	1850	1960	1700	1960	150	5750	43500
百分比(…%)	42.69	21.75	4.83	4.35	4.36	3.91	4.51	0.34	13.22	100

资料来源：企业内部资料

表 1-3 2001 年行业市场分布

	电力系统	石化	冶金	市政工程	房地产	其他	总计
销售(万元)	28800	4000	2200	2700	5800	14300	46800
百分比(%)	61.54	8.55	4.70	5.77	12.39	7.05	100

资料来源：企业内部资料

表1-4 2001年区域市分布

地 区	福建	上海	北京	浙江	江苏	山东	新疆	广东	其它	总计
销售量(万元)	17980	11270	2780	3860	2120	1830	1670	230	5060	46800
百分比(…%)	38.4	24.1	6	8.2	4.5	3.9	3.6	0.5	10.8	100

资料来源：企业内部资料

从以上数据可以看出电力系统的销售大大超过其它行业，且市场销售量呈上升态势（这主要是因为浙江省市场销售量的提高，浙江省 90%以上销售到电力系统）。而石化行业市场销售量下降主要源于目前按区域划分市场，对于象石化企业这样具有很强的行业管理的单位，区域市场管理不太适合。从区域市场分布表可知福建、上海占有超过 60%的市场份额，企业应对此给予更高的关注，维持其持续、稳定发展，否则将影响到公司的生存与发展。

二、T 公司竞争者分析

1、国际品牌竞争者

随着中国改革开放的深入进行，经济持续快速增长，电力做为基础工业其发展也保持强劲的势头，对输变电设备需求旺盛，所以国外知名品牌公司纷纷进入中国市场，为了降低成本，以及规避贸易障碍，皆在国内办厂直接参与市场竞争。ABB 公司在厦门设有中、低压开关厂、合肥变压器厂、上海变压器厂；西门子济南变压器厂、杭州高压开关厂、上海中压开关厂；阿尔斯通苏州开关厂；施耐德北京开关厂及在杭州、苏州与当地电力局联营生产中压环网柜等。由于这些国际大公司具有强大的资金实力及质量，品牌优势，在国内抢占了高端用户市场。但国外产品由于执行的是 IEC 标准，其工频耐压低（10kV 系统 IEC 标准为 28kV，而国标为 42kV）。同时在运行维护方面的设计思想与中国电力系统要求有一定差距，所以在一定程度上也限制了其市场的扩张。

2、国内老牌国有企业竞争者

国内生产中、低开关设备、变压器的企业大小小有 4000 多家，在老牌国营厂中有如北京开关厂、天水长城开关厂等。北京开关厂从西门子公司引进 35kV、10kV 开关柜及真空断路器技术，其产品技术性能与 T 公司相当，去年又通过土地置换获得了 200 多亿的现金，所以目前资金实力相当雄厚。为了扩张市场，他们采取了低价策略，对 T 公司造成极大威胁。而天水长城开关厂，由于地处内地，人力成本较低，同时他们的产品最早进入发电厂市场，

目前在发电厂的市场份额最高（约占40%）。

3、国内民营企业、乡镇企业的竞争者

目前，民营企业、乡镇企业凭借其成本优势，在低端市场抢占了大部的份额，企业实力逐步上升，工艺装备也得到加强，并通过购并老企业，提高产品档次及品牌优势。如浙江象山开关厂购并浙江开关厂，温州正泰集团购并沈阳变压器厂等，他们已逐步进入中、高端市场。

三、营销策略存在的问题

1、营销组织结构设置

T 公司所有产品的销售由营销公司执行。营销公司根据地理区域划分市场，分华东、华南、华北、西北、西南、华中地区，由两个营销副总分管，再将各地区按省份（直辖市）划分，每省（直辖市）设外销科，实行科长负责制，对该省份的销售指标（销售额、货款回笼）负责。而对于象石化企业等具有很强行业管理的单位，目前的营销组织结构设置，对此类行业的市场开发不利，所以应赋予重大项目部（或另设部门）进行行业市场开发。（营销组织结构设置可参阅公司组织结构图）

2、薪酬制度

外销业务员薪酬实行纯佣金制，没有底薪及奖金，其收入、费用都从销售提成中获取。纯佣金薪酬优点在于管理简单，对业务员的考核容易量化，销售报酬指向非常明确，能激励销售人员努力工作，公司销售费用风险降低。但其缺点也很明显：1.完全的佣金行为导向使销售人员热衷于进行有利可图的交易，而对其它不产生直接效益的事情不予重视，有时甚至会损害公司形象；2.纯佣金制给销售人员的巨大风险和压力，减弱了销售队伍的稳定性和凝聚力；3.各区域市场业绩如何完全取决于业务员的个人能力、人品以及该区域市场基础，公司没有太多的调控办法；4.由于业务员收入、费用皆源于销售提成，有的怕承担风险，在市场开发上不敢投入，而坐等用户上门，如此则将造成市场逐步萎缩；5.公司与客户的联系仅限于业务员，无法即时了

解用户需求，甚至于无从了解，一旦业务员跳槽或调离该区域，则有可能丢失市场。

3、目标市场不明确

T 公司未对市场进行细分，确定其目标市场，再根据所选定的目标市场需求（包括产品、价格、服务等）有针对性对目标市场需求做出反映，以便使企业在市场中的特定需求方面具有相对竞争优势，以赢得客户。就 T 公司而言，可根据以下进行市场细分：

a.根据区域经济发达程度和国家投资导向，可分为沿海较发达地区、内地欠发达地区和西部开发区；

b.根据用户可分为电力系统、石化行业、冶金行业、轻工行业、市政工程、房地产、汽车行业等工矿企业；

c.根据本企业在各个市场的影响力，分为较成熟市场、开发中市场以及未开垦的处女地；

d.根据地理位置可分为远、近区域市场，由于地理位置不同，其运输服务等销售成本也不同。

4、产品定位不明确

T 公司产品研发基于两种情况：一是引进国外先进技术，消化吸收；二是国内同行已生产的产品且销售可观。但在产品研发阶段没有针对那一个具体的目标市场，并进行市场调研，融入客户的意图，包括产品性能、工艺及其运行、维护习惯以及可接受的价格。这样造成几个问题：其一，待产品试验、鉴定后可推向市场时，销售人员不明确市场在哪里，于是就到处推销，走了很多弯路，延误了到达目标市场时间，丧失市场先机；其二，当产品真正到达目标市场时，可能由于性能、结构、工艺等不符合客户的具体要求，要进行产品的二次开发，不仅浪费财力、物力，也给市场造成不良影响；其三，无法重点突破，与客户真正互动，让客户感觉到这就是他真正想要的产品，而不是制造商生产的产品，消除产品进入市场的障碍；其四，制造成本

与客户接受价格脱节，可能出现研发人员为了产品的先进性而超越了客户对性能的需求，使得制造成本提高，超过客户所能承受的心理价格。

如引进西门子技术生产的低压开关柜，技术上是先进的，但没有明确的目标市场，所以在技术消化吸收国产化过程中，就无法结合特定的市场需求做适当调整。在销售时也不能做到有针对性的重点突破，使产品尽快投到市场。该项目投资的 159 万人民币引进技术，产品开发试验、鉴定都已完成，一年时间过去了，销售无几。

5、价格策略不当

T 公司定价原则是制造成本加适当利润，而不是根据不同的目标客户调整制造成本，以使其价格与市场相适应，致使在有些项目招标中由于价格偏高而落标。

综上所述，T 公司对业务员实行单一的纯佣金制薪酬，将促使业务员只关注眼前的每笔生意；对于整个区域市场的开发不关心，对于客户关系培植、保持、发展不甚尽力。因为今天他付出了努力，明天收获的未必是他。更何况即使他努力了，如果公司产品质量、服务无法满足客户的需求，最终还是功亏一篑。

而输变电设备购买行为，特别是电力系统、石化行业等，其购买行为大都是直接重复购买或调整后再购买。在科特勒《市场营销教程》中将商业购买行为分为直接重复购买、调整后购买、新任务三种类型。

在直接重复购买中，购买者不加任何改动地重复购买。这一般由购买部门作为日常业务处理，购买者只是根据以往的购买经验，从名单上的各供应商中进行挑选，客户挑选的依据是以往购买的经验以及对供应商提供的产品与服务的满意度，客户更倾向于从与他合作好的供应商购买，也就是双方的合作关系越密切就越有可能获得订单。

在调整后再购买中，购买者希望调整产品的规格、价格、条件或供应商。在电力系统购买中，此时可能是新建一座变电站，它的配置、数量与以往不

尽相同，但总的要求、设计思想等大的方面是一致的。电力系统为保证其系统运行的安全与可靠，以及减少维修难度，降低备品库存等方面考虑，在调整后再购买中一般情况下仍然从以往的供应商中挑选若干家进行投标，而对于因质量或服务原因被淘汰出局的供应商将很难再有机会参与竞争。当然有人出局也就有人入局，电力部门可能会再考核一些新的供应商作为备选。但正如前面所述，电力部门所选设备厂家越多，其运行、维修、管理的难度就越大，也影响到系统运行的安全与可靠，所以对于已经入选的供应商，在与客户的合作过程中提供良好的产品与服务，并不断的提升自我，保持与客户互动，建立起合作伙伴关系，在调整后再购买中获得订单的可能性仍然很大。当然，由于是调整后再购买，它也包含了对供应商的调整，为其他供应商提供进入的机会，而外围供应商只有在以下特殊情况下才能获得机会：其一，产品、服务更符合客户需求，并在其它类似项目中具有良好的供货记录，且客户满意度较高；其二，已入选的供应商产品或服务不满足客户需求，或不能满足客户不断变化的需求。

第一次购买某种产品和服务的公司面临着一个新任务：购买者必须决定产品的规格、订购数量、供应商、价格限制、支付条件、交货条件及服务条件等。输变电设备的运行安全、可靠与否对客户来说是极为重要的。由于存在极大的风险，参与决策的人也较多，新任务对供应商提供了最大的机遇和挑战。所以供应商不仅尽力接近对购买产生主要影响的人员，展示企业实力以及良好供货业绩，同时也给购买者提供帮助和信息。客户将会有选择的定下几家供应商，并实地考察，此时公司的工艺装备、员工的精神面貌、现场管理情况、甚至于卫生情况都对客户产生不同的影响，最终决标时推荐者市场及影响者市场也影响客户评判标准，特别原来客户的观点对其影响作用最大。

通过以上三种购买行为分析，T 公司要想保持、扩大销量，维持与发展与老客户的关系至关重要。因为一旦由于产品及服务的质量至使公司退出一

个市场，想再次进入就存在着很大的困难。而对于新任务的购买，虽然存在着很大的机遇，但以往的供货记录及良好的客户满意度都对其产生巨大的影响。所以 T 公司的营销策略重点应转向如何提高客户满意度，超越客户期望与客户建立合作伙伴关系，亦即要推行关系营销——充分关注客户不断变化的需求，保持与客户互动，在合作的过程中保证双方利益，树立品牌形象，以期在推荐者市场与影响者市场中享有良好的口碑，并关注员工使其全身心投入为客户服务之中。

四、T 公司产品市场前景

1、宏观经济环境分析

中国自改革开放后致力于经济建设，成效显著，发展势头良好，而电力系统作为基础工业，其增长速度应保证经济发展的需要。电力的发展将对输变电设备产生需求。

“十五”期间电力装机容量将增加7400万 kW，而截至2000年中国电力装机容量为3.19亿 kW，至2005年累计装机容量将达到3.9亿 kW。

西电东送工程，保证“十五”末，西部向广东新增送电能力达1000万 kW，实现西电东送有三条通道：南线通道联结贵州、云南、广西、广东、香港、澳门；中线通道以三峡为中心，可以实现华中、川渝、福建、华东电网联结；北线通道联结西北、华北、山东等电网。

西气东送工程，计划在“十五”内实现从新疆至上海的4200km 的输气管道，从2005年起每年输气量达到120亿 m^3 ，到2010年输气量达到300亿 m^3 ，稳定供气30年，西气东送工程距离长，流量大，管径大，压力高，需要大量动力设备，供电设备等。

还有南水北调工程、城市轻轨、电气化铁路建设、2008年北京奥运会等这些国家重点工程的启动都将增加对输变电设备的需要。据预测“十五”期间电气设备需求将有 7-8% 增长。

2、加入 WTO 对行业影响

中国目前已经加入 WTO, 随着关税的进一步下调, 可能有更多的国外产品进入中国市场, 国外产品就其工艺及质量而言皆优于国内产品, 将对国内企业造成一定的威胁。但是国外产品执行的是 IEC 标准, 其运行方式与国内不同, 110KV 及以下系统为中性点接地系统, 而国内是中性点不接地系统, 所以其工频耐压要求比国内的低。如 10KV 系统, IEC 标准工频耐压为 28KV, 而国标为 42KV。国外产品大多为复合绝缘, 但目前国内运行环境较差, 复合绝缘寿命缩短, 这些因素将成为国外产品进入的障碍。而入关后关税下调, 国内企业引进加工设备、进口原材料、零部件等也都降低了成本。这些都将有利于国内企业提高产品质量及工艺。入关后中国企业还可扩大对东南亚、中东地区等产品的出口, 所以入关对国内企业机遇与风险并存, 企业若能抓住机遇, 规避风险, 则有可能提升企业竞争力, 扩大销量。

3、行业环境分析

就 T 公司所处行业而言, 其生产企业共有 4000 多家, T 公司的市场份额目前仅为整个行业 2.5% 左右, 随着企业的发展, 争夺部份市场份额对整个行业的份额分配并不会造成多大的影响, 而且国电公司改革在即。其改革的核心内容是厂网分开、竞价上网、主副业分开。国电公司下属的各电力公司大都办有开关厂或变压器厂, 以前它们作为电力公司自身企业, 利益自然受到保护, 一旦分开后, 以平等身份参与市场竞争, 而他们大都不具备竞争优势, 这样就为类似于 T 公司的企业提供了扩大市场份额的良好机会。

T 公司工艺装备精良, 产品技术性能也较先进, 其成败营销策略起着关键作用。同时其市场分布从行业上分析集中于电力系统, 区域上集中于福建省及上海市。而电力系统的购买行为一般为重复购买或调整后再购买, 所以市场一旦丢失, 将难以挽回。即使对于新任务的购买, 企业的原有供货业绩、老客户的口碑也起着至关重要的作用。所以维持、巩固老客户对 T 公司极为重要, 为此在营销策略上应推行关系营销。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库